

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Γενικά

| | | |
|-------|---|----|
| 1.1 | Ο Σχεδιασμός - Λειτουργία της διοίκησης | 19 |
| 1.2 | Τι είναι ο σχεδιασμός | 20 |
| 1.3 | Τι δεν είναι στρατηγικός σχεδιασμός | 25 |
| 1.4 | Ο σχεδιασμός σε επίπεδο οργανισμού από το 1960 μέχρι σήμερα | 26 |
| 1.5 | Είδη σχεδιασμού | 30 |
| 1.5.1 | Χρονική διάσταση του σχεδιασμού | 32 |
| 1.5.2 | Φάσεις της διαδικασίας σχεδιασμού | 33 |
| 1.5.3 | Χρησιμότητα του σχεδιασμού | 34 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Σχεδιασμός προγραμματισμός, σχέδια - προγράμματα - σχεδιαστές - προγραμματιστές

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| 2.1 | Τύποι επιχειρηματικών σχεδίων | 37 |
| 2.1.1 | Αποστολή ή σκοποί | 38 |
| 2.1.2 | Στόχοι | 38 |
| 2.1.3 | Στρατηγικές | 39 |
| 2.1.4 | Πολιτικές | 39 |
| 2.1.5 | Διαδικασίες | 40 |
| 2.1.6 | Κανόνες | 40 |
| 2.1.7 | Προγράμματα | 40 |
| 2.1.8 | Προϋπολογισμοί | 41 |
| 2.2 | Μορφές στρατηγικού σχεδιασμού | 41 |
| 2.2.1 | Τυπικός στρατηγικός σχεδιασμός | 41 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.2.2 | Ο στρατηγικός σχεδιασμός με αριθμούς | 42 |
| 2.2.3 | Προϋπολογισμός επενδύσεων | 42 |
| 2.3 | Ρόλοι των προγραμμάτων | 43 |
| 2.4 | Οι προγραμματιστές | 44 |
| 2.4.1 | Ρόλοι των προγραμματιστών | 44 |
| 2.4.2 | Η ομάδα προγραμματιστών | 45 |
| 2.4.3 | Ρόλος του Διευθυντή Προγραμματισμού | 45 |
| 2.5 | Και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη; | 46 |
| 2.5.1 | Ρόλος των ανώτατων διοικητικών στελεχών στον προγραμματισμό | 46 |
| 2.5.2 | Αποτελέσματα έρευνας για τη Διεύθυνση προγραμματισμού | 47 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Καθορισμός αποστολής, σκοπών και στόχων (α' φάση)

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1 | Γενικά | 51 |
| 3.2 | Η αποστολή..... | 52 |
| 3.2.1 | Επιλογή Αποστολής..... | 53 |
| 3.3 | Οι στόχοι..... | 53 |
| 3.3.1 | Χαρακτηριστικά των στόχων | 53 |
| 3.3.2 | Ιεράρχηση στόχων..... | 54 |
| 3.3.3 | Είδη στόχων..... | 55 |
| 3.4 | Διοίκηση βάσει στόχων (Management by objectives - (M.B.O) .. | 56 |
| 3.4.1 | Γενικά | 56 |
| 3.4.2 | Διαδικασία διοίκησης βάσει στόχων | 56 |
| 3.4.3 | Στόχοι των υφισταμένων | 57 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση περιβάλλοντος (β' φάση)

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | Γενικά για το περιβάλλον | 63 |
| 4.2 | Μέθοδοι ανάλυσης περιβάλλοντος-σκοπιμότητα | 64 |
| 4.3 | Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος | 65 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 4.3.1 | Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος επιχειρήσεων | 65 |
| 4.3.1.1 | Πολιτικοί - νομικοί παράγοντες | 66 |
| 4.3.1.2 | Οικονομικοί παράγοντες | 67 |
| 4.3.1.3 | Κοινωνικοί-πολιτιστικοί παράγοντες | 75 |
| 4.3.1.4 | Τεχνολογικοί παράγοντες | 81 |
| 4.3.2 | Μικροπεριβάλλον επιχειρήσεων | 82 |
| 4.3.2.1 | Ανάλυση κατά PORTER | 83 |
| 4.3.2.2 | Το μικροπεριβάλλον από οικονομική άποψη | 96 |
| 4.3.2.3 | Ανάλυση μικροπεριβάλλοντος μέσω στρατηγικών ομάδων | 106 |
| 4.3.2.4 | Χρηματοοικονομική ανάλυση μικροπεριβάλ- λοντος σε επίπεδο επιχείρησης | 109 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (γ' φάση)

| | | |
|---------|---|-----|
| 5.1 | Η Δομή | 121 |
| 5.1.1 | Η απλή δομή | 122 |
| 5.1.2 | Λειτουργική δομή | 122 |
| 5.1.3 | Δομή κατά στρατηγικές μονάδες (Strategic Business Units - S.B.U) | 123 |
| 5.1.4 | Δομή μήτρας (matrix) | 124 |
| 5.1.5 | Δομή πολυσχιδών οργανισμών (Conglomerate) | 126 |
| 5.1.6 | Συγκέντρωση ή αποκέντρωση; | 127 |
| 5.2 | Η Φιλοσοφία της επιχείρησης | 127 |
| 5.3 | Οι πόροι | 131 |
| 5.3.1 | Μάρκετινγκ | 132 |
| 5.3.2 | Χρηματοδότηση | 133 |
| 5.3.3 | Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) | 135 |
| 5.3.4 | Παραγωγή/Υπηρεσίες | 139 |
| 5.3.4.1 | Μείωση του κόστους παραγωγής/τεμάχιο | 143 |
| 5.3.5 | Ανθρώπινοι πόροι | 148 |
| 5.3.6 | Συστήματα πληροφοριών για τη Διοίκηση (M.I.S.) | 150 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 5.3.7 | Χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης..... | 152 |
| 5.4 | Το Διοικητικό Συμβούλιο των Ανωνύμων Εταιρειών..... | 157 |
| 5.4.1 | Ευθύνες του Διοικητικού Συμβουλίου | 157 |
| 5.4.2 | Ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου | 158 |
| 5.4.3 | Βαθμός συμμετοχής του Δ.Σ. στα θέματα στρατηγικής ... | 158 |
| 5.4.4 | Μέλη του Δ.Σ. | 159 |
| 5.4.5 | Πρόεδρος του Δ.Σ. | 159 |
| 5.4.6 | Οι Επιτροπές | 160 |
| 5.5 | Η ανώτατη διοίκηση των οργανισμών | 160 |
| 5.5.1 | Ευθύνες της Ανώτατης Διοίκησης | 160 |
| 5.5.1.1 | Ικανοποίηση βασικών ρόλων | 161 |
| 5.5.2 | Ηγεσία του Οργανισμού | 162 |
| 5.5.3 | Διοίκηση στρατηγικού προγραμματισμού | 163 |
| 5.5.4 | Καθήκοντα των μελών της Ανώτατης Διοίκησης | 164 |
| 5.5.5 | Η ομάδα της Ανώτατης Διοίκησης | 164 |
| 5.6 | Τρόποι στρατηγικής διοίκησης | 165 |
| 5.7 | Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα | 166 |
| 5.8 | Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..... | 171 |
| 5.9 | Μοτίβα εξέλιξης των επιχειρηματικών κλάδων..... | 172 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Προβλέψεις (δ' φάση)

| | | |
|---------|--|-----|
| 6.1 | Γενικά | 177 |
| 6.2 | Ποιοτικές προσεγγίσεις στην πρόβλεψη | 178 |
| 6.2.1 | Μέθοδος Brainstorming | 180 |
| 6.2.2 | Η μέθοδος των Δελφών | 181 |
| 6.2.3 | Μέθοδος των σεναρίων | 183 |
| 6.2.3.1 | Πολλαπλά Σενάρια | 184 |
| 6.2.3.2 | Σενάρια Κλάδου | 185 |
| 6.2.3.3 | Παράδειγμα | 187 |
| 6.3 | Ποσοτικές Μέθοδοι Πρόβλεψης | 190 |
| 6.3.1 | Πρόβλεψη χρονολογικών σειρών | 191 |
| 6.3.2 | Η συσχέτιση δύο ανεξάρτητων μεγεθών | 192 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**Εναλλακτικές στρατηγικές σε επίπεδο οργανισμού (ε' φάση)**

| | | |
|----------|---|-----|
| 7.1 | Γενικά | 193 |
| 7.1.1 | Έννοια στρατηγικής | 193 |
| 7.1.2 | Η ιεράρχηση των στρατηγικών | 196 |
| 7.2 | Στρατηγικές σε επίπεδο οργανισμού (συγκροτήματος επιχειρήσεων) | 197 |
| 7.2.1 | Χαρτοφυλάκιο Οργανισμού | 198 |
| 7.2.1.1. | Γενικά | 198 |
| 7.2.1.2. | Η μήτρα χαρτοφυλακίου BCG | 198 |
| 7.2.1.3. | Η οθόνη της General Electric | 204 |
| 7.2.1.4. | Η μήτρα Hofer | 206 |
| 7.2.2 | Στρατηγικές σταθερότητας | 209 |
| 7.2.3 | Συνέργια (Synergy) | 210 |
| 7.2.4 | Στρατηγικές Ανάπτυξης | 212 |
| 7.2.4.1 | Στρατηγικές Συγκέντρωσης | 213 |
| 7.2.4.2 | Στρατηγικές Διεύρυνσης | 216 |
| 7.2.5 | Στρατηγικές απόσυρσης | 219 |
| 7.2.6 | Συνδυασμός στρατηγικών | 227 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**Εναλλακτικές στρατηγικές σε επίπεδο επιχείρησης
ή στρατηγικής μονάδας (S.B.U.) (ε' φάση)**

| | | |
|-------|--|-----|
| 8.1 | Γενικά | 233 |
| 8.2 | Στρατηγική χαμηλού κόστους | 235 |
| 8.3 | Στρατηγική διαφοροποίησης | 237 |
| 8.4 | Οι στρατηγικές της εστίασης σε ένα τμήμα της αγοράς | 240 |
| 8.4.1 | Η στρατηγική της εστίασης σε τμήμα της αγοράς και χαμηλού κόστους | 240 |
| 8.4.2 | Η στρατηγική εστίασης σε τμήμα της αγοράς και διαφοροποίησης | 241 |
| 8.5 | Η στρατηγική της άριστης τιμής | 241 |
| 8.6 | Στρατηγικές ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης | 242 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 8.6.1. | Στρατηγικές για τις μικρές επιχειρήσεις | 242 |
| 8.6.2 | Στρατηγικές για τις μεγάλες επιχειρήσεις | 244 |
| 8.7 | Οι στρατηγικές ανάλογα με τη μορφή αγοράς | 245 |
| 8.7.1 | Στρατηγικές σε αναδυόμενες αγορές | 245 |
| 8.7.2 | Στρατηγικές σε ώριμες αγορές | 246 |
| 8.7.3 | Στρατηγικές σε στάσιμες ή φθίνουσες αγορές | 248 |
| 8.7.4 | Στρατηγικές για αγορές χωρίς ηγέτη | 248 |
| 8.8 | Στρατηγικές ανάλογα με τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο ... | 250 |
| 8.8.1 | Στρατηγικές ηγέτιδων επιχειρήσεων | 251 |
| 8.8.2 | Στρατηγικές επιχειρήσεων που ακολουθούν την ηγέτιδα .. | 253 |
| 8.8.3 | Στρατηγικές ασθενών επιχειρήσεων | 254 |
| 8.8.4 | Στρατηγικές επιχειρήσεων που βρίσκονται σε κρίση ... | 255 |
| 8.9 | Οι επιχειρήσεις από στρατηγικής πλευράς | 255 |
| 8.10 | Γενικές στρατηγικές με βάση την αγορά-καταναλωτές: | |
| | Το “στρατηγικό ρολόι” | 257 |
| 8.10.1 | Στρατηγικές βασισμένες στην τιμή | 260 |
| 8.10.2 | Στρατηγική συνδυασμού | 260 |
| 8.10.3 | Στρατηγική διαφοροποίησης και εστίασης στη διαφοροποίηση | 261 |
| 8.10.4 | Αποτυχημένες στρατηγικές | 262 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Εναλλακτικές στρατηγικές σε επίπεδο λειτουργιών

| | | |
|-----|---|-----|
| 9.1 | Γενικά | 269 |
| 9.2 | Στρατηγικές προμηθειών | 269 |
| 9.3 | Στρατηγικές παραγωγής | 271 |
| 9.4 | Στρατηγικές για οικονομικούς πόρους | 272 |
| 9.5 | Στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης | 273 |
| 9.6 | Στρατηγικές για τους ανθρώπινους πόρους | 274 |
| 9.7 | Στρατηγικές μάρκετινγκ | 275 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10**Αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής (στ' φάση)**

| | |
|---|-----|
| 10.1 Γενικά | 277 |
| 10.2 Αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων | 278 |
| 10.3 Ανάλυση κενού | 280 |
| 10.4 Επιλογή στρατηγικής σε επίπεδο επιχείρησης | 281 |
| 10.5 Τεχνικές επιλογής στρατηγικής | 282 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11**Εφαρμογή στρατηγικής (ζ' φάση)**

| | |
|---|-----|
| 11.1 Τρόποι εφαρμογής των στρατηγικών ανάπτυξης | 287 |
| 11.1.1 Εσωτερική ανάπτυξη | 287 |
| 11.1.2 Εξωτερική ανάπτυξη | 288 |
| 11.1.3 Στρατηγικές συμμαχίες..... | 297 |
| 11.1.4 Κοινές επιχειρήσεις | 302 |
| 11.1.5 Η παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης επωνυμίας..... | 306 |
| 11.2 Η Ευρωπαϊκή Ένωση, οι συγκεντρώσεις επιχειρήσεων και η δεσπόζουσα θέση..... | 310 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12**Από τον στρατηγικό σχεδιασμό, στη στρατηγική διοίκηση
και στη στρατηγική σκέψη**

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 12.1 Η διοίκηση | 319 |
| 12.2 Ο σχεδιασμός | 320 |
| 12.3 Στρατηγική..... | 321 |
| 12.4 Στρατηγικός σχεδιασμός | 323 |
| 12.5 Στρατηγική διοίκηση..... | 323 |
| 12.6 Στρατηγική σκέψη | 324 |
| 12.7 Οι γαλάζιοι ωκεανοί | 327 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α | 333 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β | 339 |